

### **Betriebs- und sozialpolitische Aspekte und Probleme betrieblicher Personalplanung: Arbeitsbericht 6, Abschlussbericht Phase I, hektogr. Bericht**

Lutz, Burkart; Maase, Mira; Mendius, Hans Gerhard; Schultz-Wild, Rainer

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

#### **Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Lutz, B., Maase, M., Mendius, H. G., & Schultz-Wild, R. (1976). *Betriebs- und sozialpolitische Aspekte und Probleme betrieblicher Personalplanung: Arbeitsbericht 6, Abschlussbericht Phase I, hektogr. Bericht*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-252755>

#### **Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### **Terms of use:**

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V., MÜNCHEN

*Über*

BETRIEBS- UND SOZIALPOLITISCHE ASPEKTE UND PROBLEME  
BETRIEBLICHER PERSONALPLANUNG - FORSCHUNGSPROGRAMM  
im Auftrag des  
BUNDESMINISTERS FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG

Arbeitsbericht 6:

ABSCHLUSSBERICHT  
PHASE I

München, im Januar 1976

<u>Inhalt</u>	Seite
Vorwort	iii
1. Projektplanung und Projektdurchführung	1
2. Der Ablauf der Projektarbeiten in Phase I	4
a) Vorbemerkungen	4
b) Bearbeitung der Teilprojekte im Zeit- ablauf	5
c) Sonstige Arbeiten im Rahmen des For- schungsprogramms	11
3. Methodische und forschungsorganisatorische Aspekte	13
a) Zum Kosten-Ertrags-Verhältnis qualitati- ver Erhebungen	13
b) Zur Bedeutung quantitativer Erhebungen	14
c) Zum Problem des Betriebszugangs	15
d) Zur Notwendigkeit der Verbreitung von Teilergebnissen	16
4. Untersuchungsergebnisse und weitere Frage- stellungen	18
a) Stand und Verbreitung von Personalpla- nung	18
b) Zum Stellenwert von Personalplanung	19
c) Personalplanung in der Rezession	20
d) Eingriffsmöglichkeiten der Arbeitnehmer- vertretungen	21
e) Personalpolitik bei innerbetrieblichen Umsetzungen von Arbeitskräften	22
f) Probleme einer Personalplanung in ab- hängigen Klein- und Mittelbetrieben	23
g) Arbeitsmarktpolitische Aspekte betrieb- licher Personalplanung	24

## Vorwort

Ende 1974 beauftragte der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München, mit der Durchführung von Forschungsarbeiten zu betriebs- und sozialpolitischen Fragen und Problemen betrieblicher Personalplanung.

Der Antrag des Instituts "Personalplanung als Instrument und Feld sozialer Interessenausinandersetzungen" vom Juli 1974 sah eine Einteilung des auf mehrere Jahre geplanten Forschungsprogramms in drei Phasen vor. In Phase I wurden von 1974 bis Ende 1975 insgesamt fünf Teilprojekte bearbeitet, deren Ergebnisse in den Arbeitsberichten 1 - 5 dargestellt worden sind.

Der vorliegende Arbeitsbericht 6 versucht in einer Art Zwischenbilanz die Erfahrungen aus den Arbeiten der Phase I zu resümieren sowie einige inhaltliche, methodische und forschungsorganisatorische Konsequenzen für die Fortführung des Forschungsprogramms in Phase II aufzuzeigen. Eine eingehendere Darstellung der für 1976/77 geplanten bzw. möglichen Arbeiten findet sich in einem eigenen Antragspapier.

München, im Januar 1976

INSTITUT FÜR SOZIAL-  
WISSENSCHAFTLICHE  
FORSCHUNG E.V.

B. Lutz

M. Maase

H.G. Mendius

R. Schultz-Wild

W. Sengenberger

## 1. Projektplanung und Projektdurchführung

Nach der vom Bundesministerium für Arbeit akzeptierten Projektplanung sollte die nunmehr abgeschlossene Phase I eine dreifache Aufgabe erfüllen, die sich unter dem Oberbegriff der "Feld- und Problemexploration" zusammenfassen läßt<sup>1)</sup>:

1. Informationen mit grundlegendem Charakter zu beschaffen, die dann in den folgenden Arbeitsschritten weiterverarbeitet oder als Ausgangs- bzw. Hintergrundmaterial benutzt werden können;
2. einzelne, bereits in einem frühen Stadium der Arbeiten besonders wichtig und dringlich erscheinende Probleme durch gezielte empirische Untersuchungen exemplarischen Charakters anzugehen;
3. diejenigen Probleme zu bestimmen, die im Mittelpunkt der Arbeiten in der anschließenden Phase II zu stehen haben werden.

Zur Erfüllung der unter 1. bezeichneten Aufgabe sollten in erster Linie die beiden Teilprojekte A und B dienen; im Hinblick auf die Aufgabe nach 2. wurden im ursprünglichen Projektplan fünf Themen vorgeschlagen, von denen drei in Übereinstimmung mit dem Auftraggeber zur Bearbeitung ausgewählt werden sollten; die Aufgabe nach 3. sollte in einer Art Zwischenbilanz im Anschluß an die Lösung der Aufgaben nach 1. und 2. am Ende der Arbeitsphase angegangen werden.

Der tatsächliche Arbeitsablauf wich - nach Abstimmung mit dem Auftraggeber, mit dem mehrere sehr intensive arbeits-

---

1) Vgl. Projektantrag vom Juli 1974, insbes. S. 21

begleitende Diskussionen geführt wurden - teilweise von diesen ursprünglichen Planungen ab:

Die Teilprojekte A und B wurden wie geplant durchgeführt; allerdings traten, wie weiter unten noch ausführlicher darzustellen ist, bei der Abwicklung der Erhebung in Teilprojekt B durch das damit beauftragte Institut erhebliche Verzögerungen auf, sodaß zum Abschluß von Phase I hier nur vorläufige Ergebnisse (gestützt auf die Angaben von etwa 80 % der antwortenden Betriebe) vorliegen.

Eine gewisse Umorientierung der Arbeiten erfolgte vor allem bei den drei weiteren der unter 2. definierten Aufgabe entsprechenden Teilprojekten: Während ursprünglich eine relativ breite Streuung der drei auszuwählenden Einzelthemen - im Interesse einer möglichst umfassenden Feld- und Problemexploration - angestrebt wurde, legte die bei Antragstellung noch ganz unvorhersehbare Dauer und Tiefe des Konjunkturrückganges ein verändertes Vorgehen nahe; in Übereinstimmung mit dem Auftraggeber konzentrierten sich die Teilprojekte auf den Zusammenhang zwischen wichtigen Aspekten und Problemen betrieblicher Personalpolitik und -planung einerseits und den Auswirkungen des Konjunkturrückganges auf betriebliche Beschäftigungsprobleme. Dieser Umorientierung lagen zwei Überlegungen zugrunde.

- o Einmal erwies sich der Konjunkturrückgang in einem im Sommer 1974 (zum Zeitpunkt der Formulierung des Projektantrages) noch nicht absehbaren Maße als Erprobungssituation für die Techniken, Instrumente und Praktiken betrieblicher Personalplanung, die bis dahin - mit einem gewissen "Schönwetter"-Charakter - vor allem zur Lösung von Problemen der Arbeitskräfteknappheit entwickelt und eingesetzt worden waren.

- o Zum anderen wiesen einzelne empirische Indizien und plausible Überlegungen auf die Möglichkeit hin, daß sich in der Auseinandersetzung mit den konjunkturbedingten Beschäftigungsproblemen so etwas wie ein beschleunigter Lernprozeß hinsichtlich der betrieblichen Personalplanung vollziehen könnte, dessen Ablauf und Ergebnisse dann von hoher Bedeutung für die zukünftige Entwicklung der Personalplanung in der Nachrezessionszeit wären. Deshalb bestand ein starkes Interesse daran, zumindest in ausgewählten, besonders vom Konjunkturrückgang betroffenen Branchen sehr schnell mit empirischen Erhebungen anzusetzen, um dann noch die Möglichkeit zu haben, zu einem späteren Zeitpunkt durch erneute Erhebungen empirische Grundlagen für Längsschnitt- und Prozeßanalysen zu gewinnen.

Diese Umorientierung bei der Aufgabe nach 2. und der ihr zuzuordnenden drei Teilprojekte - deren explorativer Charakter gegenüber der Funktion in den Hintergrund trat, zentrale Vorgänge in der betrieblichen Personalpolitik und Personalplanung möglichst umfassend und detailliert abzudecken - war mit einigen Schwierigkeiten im Hinblick auf die oben unter 3. bezeichneten Aufgabe verbunden: Wegen des intensiveren und umfassenderen Ansatzes, den die neue Aufgabenstellung notwendig machte, muß die Bearbeitung der entsprechenden Fragestellungen teilweise in Phase II noch fortgesetzt werden, sodaß gegenwärtig nur partielle und vorläufige Ergebnisse vorliegen; auch war die Konzentration auf konjunkturbedingte Probleme, wie bereits gesagt, mit dem Verzicht auf andere Arbeiten verbunden, die beispielsweise stärker Fragen qualitativer Personalplanung in den Vordergrund des Interesses rücken.

Aus diesen Gründen konzentrieren sich die Darstellungen nach der Beschreibung des Projektablaufs auf zwei Aspekte:

Einmal eine erste methodische, forschungspraktische und forschungsorganisatorische Bilanz aus den Erfahrungen in Phase I mit dem Ziel, Konsequenzen für die weitere Projektgestaltung zu ziehen.

Zum anderen den Versuch, zumindest in Form einer ersten Zwischenbilanz, bisherige Projektergebnisse so darzustellen, daß sie als Grundlage für die Bestimmung der thematischen Schwerpunkte in Phase II dienen können.

## 2. Der Ablauf der Projektarbeiten in Phase I

### a) Vorbemerkungen

Nach Auftragserteilung durch den Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung für die Phase I des Forschungsvorhabens "Personalplanung als Instrument und Feld sozialer Interessenauseinandersetzungen" im Dezember 1974 hat das Institut die bereits vorher angelaufenen Arbeiten an den Projekten ab Frühjahr 1975 forciert. Ausschlaggebend dafür war nicht zuletzt die wirtschaftliche und sozialpolitische Entwicklung in der Bundesrepublik, die zu einer Aktualisierung bestimmter personalpolitischer Probleme in den Unternehmen (insbesondere Bewältigung von Beschäftigungsabbau) führte.

Um den Einarbeitungsaufwand möglichst gering zu halten, die Entwicklung bestimmter Untersuchungskonzepte und -methoden zu erleichtern, sowie um den Zusammenhang zwischen verschiedenen Problemstellungen zu garantieren, hat es sich als günstig erwiesen, während der konzeptuellen Phase I der Untersuchungsarbeiten das gebildete Kernteam nicht - wie ursprünglich vorgesehen - zu erweitern, sondern die Arbei-



ten personell zu konzentrieren. Dies wurde dadurch möglich, daß aufgrund interner Umdispositionen im Institut (Rückstellung von Arbeiten im Rahmen des Sonderforschungsbereiches 101) diese Mitarbeiter 1975 einen gegenüber den Planungen größeren Anteil ihrer Arbeitszeit dem Forschungsprogramm zur betrieblichen Personalplanung widmen konnten.

b) Bearbeitung der Teilprojekte im Zeitablauf

Rückblickend lassen sich für Phase I des Forschungsvorhabens drei Arbeitsabschnitte voneinander unterscheiden:

- o Erster Arbeitsabschnitt - Spätherbst 1974 bis Frühjahr 1975: Literatur- und Materialstudien, Vorbereitung und Durchführung explorativer Erhebungen im Rahmen des Teilprojekts A;
- o Zweiter Arbeitsabschnitt - Frühjahr 1975 bis Spätsommer 1975: Vorbereitung und Initiierung der Breitenerhebung (Teilprojekt B); gleichzeitig abschließende Auswertung der Recherchen und Erhebungsbefunde von Teilprojekt A sowie Abfassung des Projektberichts (Arbeitsbericht 1);
- o Dritter Arbeitsabschnitt - Herbst 1975 bis Jahresbeginn 1976: Durchführung von Erhebungen, Auswertungen und Analysen für die Teilprojekte C, E und F; gleichzeitig Kontrolle und Betreuung der Feldarbeit sowie der Auswertungsarbeiten der Breitenerhebung B; Abfassung der Projektberichte, des Abschlußberichtes für Phase I (Arbeitsberichte 2-6); Antragsformulierung für Phase II.

Im folgenden werden Aufgabenstellung und Arbeitsablauf bezüglich der einzelnen Teilprojekte kurz skizziert.

Teilprojekt A: Gewinnung eines Überblicks über wesentliche Konzepte und Dimensionen betrieblicher Personalplanung

Wie geplant, wurden die Arbeiten am Forschungsvorhaben mit dem als Pilotstudie konzipierten Teilprojekt A begonnen. Neben Literaturstudien, Diskussion mit Experten aus anderen Forschungsinstituten und Institutionen (z.B. Gewerkschaft) wurde zu einer größeren Anzahl von Betrieben und Unternehmen Kontakt aufgenommen. Zwischen Februar und April 1975 fanden schließlich ausführlichere, teils wiederholte Gespräche in dreizehn größeren Unternehmen in der Bundesrepublik statt, die sich mit Fragen der Personalplanung, ihrer wesentlichen Probleme und Konzepte befaßten.

Die Ergebnisse dieser Überlegungen und ersten Erhebungen sind zur Präzisierung der weiteren während der Phase I zu bearbeitenden Teilprojekte herangezogen worden. Im übrigen mußte nach der ersten Gesprächsrunde versucht werden, die geknüpften Kontakte durch gelegentliche Unterrichtung über den Fortgang der Arbeiten am Forschungsvorhaben aufrechtzuhalten. Eine zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse des Teilprojekts findet sich im

Arbeitsbericht 1: PROBLEMAUFRISS UND ERSTE ERGEBNISSE  
(August 1975)

Dieser Bericht ist in einer größeren Zahl von Exemplaren hergestellt und unter den am Forschungsvorhaben beteiligten oder interessierten Gesprächspartnern aus Unternehmen und anderen Einrichtungen verteilt worden.

Teilprojekt B: Ermittlung und Verbreitung betrieblicher Personalplanung und ihre wichtigsten Instrumente in der Wirtschaft der Bundesrepublik

Teils parallel laufend mit den Arbeiten am Teilprojekt A wurde mit der Vorbereitung der Breitenerhebung begonnen. Entsprechend der Auflage des Auftraggebers (§ 2 des Werkvertrages) wurden die vom ISF zu vergebenden Erhebungs- und Auswertungsarbeiten Ende Mai 1975 bei einem größeren Kreis von Sozial- und Marktforschungsinstituten ausgeschrieben. Anfang Juli ist dem Auftraggeber über die Ergebnisse der Ausschreibung berichtet worden; der Vertragsentwurf für die Vergabe der Arbeiten wurde vorgelegt.

Mitte Juli 1975 wurde der Subauftrag an Sozialforschung Brög, München, erteilt; mit den Arbeiten wie Fragebogenentwurf, Stichprobengestaltung etc. wurde sehr rasch begonnen; trotz einiger Schwierigkeiten konnte der im Angebot niedergelegte Terminplan bis zur Feldphase der Erhebung eingehalten werden. Dementsprechend erfolgte der Fragebogenversand Ende August/Anfang September. Teils urlaubsbedingt, teils aufgrund der hohen Anforderungen an die Befragten lief der Rücklauf im Vergleich zu anderen Erhebungen des beauftragten Instituts nur zögernd an, schien sich dann gegen Ende der zweiten Woche zu normalisieren, blieb jedoch schließlich nach den ersten Mahnaktionen gegenüber den Ansätzen zurück, sodaß ein Nachversand von Fragebogen an neue Adressen durchgeführt werden mußte (insgesamt netto 600 Betriebe).

Die schlechte Rücklaufentwicklung hatte weiter zur Konsequenz, daß der Termin für "Rücklaufende" gegenüber dem ursprünglichen Plan von Ende September auf Ende Oktober verschoben werden mußte; dies war der spätest mögliche Termin, um rechtzeitig zum 10.12.1975 Erhebungsergebnisse in Tabellenform vorlegen zu können. Da der Rücklauf (insbesondere aus dem Nachversand) bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht abgeschlossen war, bedeutete dies, daß die tabellarische Grundausswertung vorläufigen Charakter hat, daß sie nur etwas über 1600 von inzwischen mehr als 1900 eingegangenen Fragebogen berücksichtigen konnte.

Gerade aufgrund der unvorhergesehenen Schwierigkeiten in der Feldphase der "Betriebserhebung 1975" entstand für die Mitarbeiter des ISF-Teams ein erheblicher zusätzlicher Arbeitsaufwand für die Lenkung und Betreuung der nach außen vergebenen Erhebungs- und Auswertungsarbeiten. Eine gewisse Rolle spielte dabei auch die notwendige Abstimmung bei der Datenaufbereitung mit den Anforderungen von ZUMA, da detailliertere spätere Auswertungsschritte dort durchgeführt werden sollen.

Ergänzend zu der auf einer geschichteten Zufallstichprobe basierenden Breitenerhebung wurden zusätzlich mit demselben Erhebungsinstrumentarium die 100 größten Unternehmen in der Bundesrepublik um Beteiligung an der Erhebung gebeten. Ausschlaggebend dafür war zum einen, daß diese Großunternehmen für die Untersuchungen zu Fragen der Personalplanung besonders bedeutsam sind und daß zum anderen in der Zufallsstichprobe gerade jene Großunternehmen der Kraftfahrzeugindustrie nicht berücksichtigt waren, die das Untersuchungsfeld für die Teilprojekte C und E über Probleme der Beschäftigungsanpassung darstellen.

Verlauf und vorläufige Ergebnisse der Breitenerhebung (ohne die eben erwähnte Sondererhebung bei Großunternehmen) sind dargestellt in:

Arbeitsbericht 3: BETRIEBSERHEBUNG 1975

Band 1: Planung, Methoden, Durchführung  
Band 2: Vorläufige Grundausswertung (Tabellenband), Teile I und II, (Dezember 1975).

Mit den drei weiteren in Phase I durchzuführenden Teilprojekten war ursprünglich beabsichtigt, in eher explorativer Form einzelne Sachverhalte empirisch zu erfassen, die einerseits für das Gesamtproblem betrieblicher Personalplanung bedeutsam erschienen und andererseits geklärt sein sollten, bevor mit systematischeren Problemanalysen in Phase II begonnen werden konnte. Während der Laufzeit der Untersuchung hat die anhaltende Rezession dazu geführt, daß sich das Problem der Beschäftigungsanpassung bei negativer konjunktureller Entwicklung sehr stark in den Vordergrund personalpolitischer und personalplanerischer Aktivitäten in den Unternehmen spielte. Aus verschiedenen Gründen lag es nahe, diese Problemsituation in den noch durchzuführenden Teilprojekten aufzugreifen und breiter und systematischer zu behandeln, als dies ursprünglich vorgesehen war. Von der gemeinsamen Situation eines reduzierten betrieblichen Arbeitskräftebedarfs ausgehend verfolgen die drei Teilprojekte in verschiedener Fragenperspektive Probleme betrieblicher Personalpolitik und Personalplanung.

Teilprojekt C: Der Einfluß von Schwankungen in den Beschäftigungsbedingungen auf betriebliche Personalplanung

Die Projektplanung sah für diese Studie ein exemplarisches Vorgehen aufgrund einiger weniger intensiverer Fallstudien vor, wobei die Auswahl der Betriebe zunächst offengelassen worden war. Da die Absatzkrise die Kraftfahrzeugindustrie besonders heftig und anhaltend betroffen hatte, und dort

zum Untersuchungszeitpunkt teilweise bereits wieder abgemildert war, schien dieser Industriezweig ein geeignetes Feld für die Untersuchung.

Ab August 1975 wurde daher versucht, sowohl mit größeren Herstellerunternehmen im Automobilsektor als auch mit Betrieben der Zulieferindustrie Kontakt aufzunehmen, um dort entsprechende Erhebungen durchzuführen. Zwar konnte in einer ausreichenden Zahl von Fällen - trotz einiger Absagen - eine grundsätzliche Kooperationsbereitschaft der Unternehmen erreicht werden; wegen der aktuellen Situation in den Firmen, die insbesondere die als Gesprächspartner vorgesehenen Mitglieder des Personalmanagements zeitlich stark belastete, ergaben sich jedoch erhebliche terminliche Schwierigkeiten, die schließlich dazu führten, daß wichtige Teilerhebungen erst im Oktober und November 1975 durchgeführt werden konnten.

Aufgrund dieser Tatsachen sind die Arbeiten am Teilprojekt unter starken Termindruck geraten; bestimmte Teile des Erhebungsmaterials konnten nicht mehr vollständig ausgewertet werden, gleichzeitig erforderte die Komplexität der Thematik eine relativ breite und eingehende Behandlung. Der Ergebnisbericht ist einerseits umfassender, als ursprünglich geplant, bedarf andererseits der Ergänzung und Überarbeitung, zumal hier für bestimmte Teilfragestellungen eine Auswertung der Erhebungsergebnisse der Betriebserhebung 1975 vorgesehen ist.

Arbeitsbericht 4: PERSONALPOLITIK IN DER ABSATZKRISE - Bedingungen und Strategien betrieblicher Problembewältigung (Dezember 1975).

Teilprojekt E: Aufgabenstellung und Einwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung bei Schwankungen der Beschäftigungssituation

Ursprünglich war vorgesehen, in der Perspektive möglicher Eingriffe der Arbeitnehmervertretung auf die betriebliche Personalpolitik größere technisch-organisatorische Umstellungen in Betrieben zu untersuchen. Die erwähnten, mit der konjunkturellen Entwicklung zusammenhängenden Gründe führten dazu, daß nach Absprache mit dem Auftraggeber auch für dieses Teilprojekt die Problemsituation der Beschäftigungsanpassung bei negativer Absatzentwicklung nun in den Vordergrund des Interesses gerückt wurde.



Da für dieses Projekt ein ähnliches exemplarisches Vorgehen aufgrund von Betriebsfallstudien vorgesehen war, und andererseits die Politik der Arbeitnehmervertreter nicht ohne Kenntnis der jeweiligen Strategie des Managements untersucht werden kann, lag es nahe, diese Thematik im gleichen Untersuchungsfeld wie Teilprojekt C anzusiedeln.

Gesprächspartner für Erhebungen im Rahmen dieses Teilprojekts waren vor allem Betriebsräte, sowohl in Großunternehmen der Automobilindustrie, als auch in einigen Zulieferbetrieben. In einigen Fällen konnten hier auch Gesprächspartner aus Unternehmen gefunden werden, bei denen aus verschiedenen Gründen keine breitere Information durch das Management erfolgte. Zusätzlich waren für dieses Teilprojekt Kontakte mit Gewerkschaftsvertretern von Bedeutung.

Da die Kontaktierungs- und Erhebungsarbeiten weitgehend parallel und koordiniert mit dem Teilprojekt C erfolgen mußten, ergaben sich die gleichen terminlichen Schwierigkeiten, zumal eben auch die als Gesprächspartner infrage kommenden Betriebsratsvertreter in der gegebenen unruhigen personalpolitischen Situation zeitlich besonders stark belastet waren.

Auch hier gilt, daß Breite und Komplexität der Thematik eine Überarbeitung des vorgelegten Ergebnisberichts nahelegen.

Arbeitsbericht 5: BESCHÄFTIGUNGSANPASSUNG IN DER KRAFTFAHRZEUGINDUSTRIE -  
Was erreicht der Betriebsrat für die Arbeitnehmer? (Dezember 1975)

Teilprojekt F: Betriebliche Weiterbildung von Arbeitskräften als Teil qualitativer Personalplanung im Konjunkturverlauf

Ende Juli 1975 wurde mit dem Auftraggeber vereinbart, als fünftes Teilprojekt dieses ursprünglich nicht vorgesehene Thema zu bearbeiten. Das im Antrag von 1974 vorgesehene Teilprojekt F: "Probleme betrieblicher Personalplanung bei neuartigen Umstellungen von Arbeitsprozessen und Arbeitsorganisation" wurde vorläufig zurückgezogen. Die Bearbeitung der neu aufgenommenen Thematik wurde nahegelegt sowohl durch die aktuelle arbeitsmarktpolitische Diskussion im europäischen Rahmen als auch durch die Arbeitsmarktentwicklung während des Jahres 1975 in der Bundesrepublik.

Neben Literaturstudien wurden für dieses Teilprojekt Sekundärauswertungen früherer Untersuchungen des ISF durchgeführt sowie eine Spezialauswertung bestimmter Teilergebnisse der Betriebserhebung 1975, die aus den erwähnten Gründen bisher nur mit den vorläufigen Untersuchungsergebnissen arbeiten konnte.

Die Ergebnisse des Teilprojekts sind niedergelegt im

Arbeitsbericht 2: WIRD WEITERBILDUNG KONJUNKTURGERECHT BETRIEBEN?  
(Dezember 1975)

und sollen in gekürzter und durch die Einarbeitung der endgültigen Erhebungsergebnisse veränderter Form 1976 veröffentlicht werden.

c) Sonstige Arbeiten im Rahmen des Forschungsprogramms

Mehr als ursprünglich vorgesehen erwiesen sich im Fortgang des Forschungsvorhabens zusätzliche Arbeiten als erforderlich, die in erheblichem Umfang die Arbeitszeit der Mitarbeiter beanspruchten, ohne unmittelbar einem der Teilprojekte zurechenbar zu sein.

- o Einer der Mitarbeiter (Dr. Sengenberger) wurde im Rahmen des RKW-Projekts Z.36/75 "Die Umsetzung von Personalplanungswissen in die Praxis" als Mitglied des Expertenkreises berufen, der die Aufgabe hat, Umsetzungsarbeiten zu planen, zu betreuen sowie die Ergebnisse zu begutachten.
- o Im Zusammenhang mit den Arbeiten am F-Projekt ist Dr. Sengenberger am Entwurf und der Betreuung eines Forschungsprogramms beteiligt, das von der OECD (Center for Educational Research and Innovation) durchgeführt wird und den Wechsel von Arbeits- und Ausbildungsphasen von Arbeitnehmern sowie dessen besondere Auswirkungen auf Individuen, Betriebe und Arbeitsverwaltung zum Thema hat.

- o Nicht unerheblicher Aufwand entstand auch und entsteht noch durch die Notwendigkeit, die im Rahmen des Projektes geknüpften Kontakte zu Unternehmen und anderen, mit Personalplanung befaßten Institutionen (wissenschaftliche Institute, Gewerkschaften etc.) aufrecht zu erhalten. So sind die im Frühjahr besuchten Unternehmen und andere Gesprächspartner im Sommer über den Fortgang der Arbeiten am Projekt informiert worden; insbesondere im Zusammenhang mit der Breitenerhebung mußten Anfragen von Länderministerien, Verbänden etc. mit ausführlichen Informationen über das gesamte Forschungsprogramm beantwortet werden.
- o Auf diesem Hintergrund war es erforderlich, durch geeignete Veröffentlichungen in breiterem Umfang über das Forschungsvorhaben zu informieren; ein erster kurzer Artikel wurde für die Fachzeitschrift PERSONAL zusammengestellt. Darüber hinaus schien es angebracht, den Arbeitsbericht 1 so zu gestalten und zu vervielfältigen, daß er bis zum Vorliegen weiterer Ergebnisse den Gesprächspartnern im Rahmen des Projekts zur Information über das Forschungsvorhaben übergeben werden kann.

Angesichts der relativ langen Laufzeit des Forschungsvorhabens wird auch in Zukunft verstärkt über Teilergebnisse des Forschungsprojekts zu berichten sein, wobei in aller Regel die zunächst für den Auftraggeber zu erstellenden Arbeitsberichte entsprechend den Anforderungen verschiedener Publikationsmedien überarbeitet werden müssen.



### 3. Methodische und forschungsorganisatorische Aspekte

Im folgenden werden einige Erfahrungen aus den Arbeiten während der Phase I skizziert und hinsichtlich ihrer Konsequenzen für Art und Organisation der weiteren Arbeiten am Forschungsprogramm ausgewertet.

#### a) Zum Kosten-Ertrags-Verhältnis qualitativer Erhebungen

Die schon im Projektantrag vom Juli 1974 enthaltene eindeutige Privilegierung qualitativer Erhebungsverfahren, insbesondere von Betriebsfallstudien, hat sich im Hinblick auf das Kosten-Ertrags-Verhältnis als eindeutig richtig erwiesen:

- o Trotz recht hoher Arbeitsintensität ist dieses Verfahren in dem Augenblick kostengünstig, in dem Basisinformationen aus ein und demselben Betrieb für mehrere verwandte Fragestellungen benutzt werden können; in die gleiche Richtung wirken auch die bei Betriebsfallstudien notwendigen engen Kontakte mit den zuständigen betrieblichen Fachleuten, die dann Nachfragen oder die Beschaffung von Ergänzungsinformationen im Regelfalle unproblematisch machen;
- o im Hinblick auf den Ertrag erwiesen sich qualitative Verfahren als vielfach einzige Möglichkeit, die komplexen Zusammenhänge der Genese und Lösung betrieblicher Personalprobleme in adäquater Weise zu erfassen; standardisierte Erhebungsverfahren stoßen - wie die jetzt vorliegenden ersten Aufbereitungen der in Teilprojekt B durchgeführten "Breitenerhebung" sehr deutlich zeigen - schnell auf Grenzen der Realitätsadäquatheit und Aussagekraft ihrer Ergebnisse, die wohl auch durch Einsatz differenzierterer mathematisch-statistischer Auswertungs- und Analysetechniken nur bis zu einem bestimmten Grad hinausgeschoben werden können.

Als Konsequenz für die weiteren empirischen Arbeiten in Phase II ergibt sich hieraus die Legitimität einer Konzentration auf qualitativ-intensive Erhebungsverfahren, zumal nunmehr das sehr umfangreiche quantitative Material aus der Breitenerhebung für gezielte Auswertungen zur Verfügung steht.

#### b) Zur Bedeutung quantitativer Erhebungen

Hieraus ergibt sich dann auch, daß das Teilprojekt B insofern sinnvoll, ja notwendig war, als hierdurch Umfeld- und Basisdaten für qualitativ-intensive Erhebungen geliefert wurden, daß jedoch zunächst die Durchführung weiterer quantitativer Erhebungen wenig sinnvoll erscheint.

Die Notwendigkeit, nochmals in größerem Umfang quantitative Erhebungen durchzuführen, kann zum einen aus dem Interesse entstehen, Entwicklungstendenzen in der betrieblichen Personalpolitik durch quantifizierbare Indikatoren abzubilden; dies würde bedeuten, daß zu einem relativ späten Zeitpunkt in Phase II zumindest für ausgewählte Branchen, Betriebsgrößenklassen oder sonstwie definierte Betriebstypen mit der gleichen Technik bestimmte Informationen nochmals erhoben werden, um Vergleichszahlen zu den Daten von 1975 zu gewinnen.

Zum anderen können neue quantitative Erhebungen erforderlich werden, wenn es aufgrund der Fragestellungen eines oder mehrerer Teilprojekte gilt, bisher nicht erfasste Tatbestände in einem breiteren empirischen Feld zu ermitteln. Dies könnte beispielsweise der Fall sein, wenn bestimmte Aspekte betrieblicher Personalpolitik und -planung bezogen auf das insgesamt sehr große Feld kleinerer und mittlerer Betriebe zu klären sind. Im Vergleich zur durchgeführten Breitenerhebung

wird einem solchen Interesse eine intensivere Erhebungsform bei Begrenzung der Fallzahl voraussichtlich eher gerecht werden.

c) Zum Problem des Betriebszugangs

Die Konzentration auf intensiv-qualitative Erhebungsverfahren ist allerdings mit zwei projektorganisatorischen und forschungspraktischen Problemen verbunden, die sich gleichfalls in Phase I in ihrer Bedeutung deutlich zeigen:

- o Betriebliche Fallstudien oder auch intensive Experteninterviews sind mit - nicht zuletzt zeitlichen - Anforderungen an die betrieblichen Gesprächspartner verbunden, die bei diesen ein erhebliches Maß an Goodwill gegenüber dem Institut und Interesse an der Untersuchung voraussetzen; dies gilt um so mehr, als sich in jüngster Zeit ganz allgemein das "Klima" für die Durchführung sozialwissenschaftlicher Untersuchungen in der deutschen Industrie deutlich verschlechtert hat.
- o Die Eröffnung des Zugangs zu Betrieben ist bei intensiven Erhebungsverfahren besonders problematisch und verlangt infolgedessen forschungsorganisatorisch besondere Anstrengungen und Aufwendungen; sie scheint aufgrund der bisherigen Erfahrungen um so leichter zu sein, je höher in der Perspektive der betrieblichen Gesprächspartner die Aktualität des Untersuchungsthemas ist; hieraus ergibt sich die Notwendigkeit einer relativ hohen Flexibilität in der thematischen Gestaltung von Phase II, um sicherzustellen, daß die jeweils in erster Linie zu behandelnden Untersuchungsfragestellungen der neuen Entwicklung und dem aktuellen Diskussionsstand im betrieblichen Personalwesen einigermaßen entsprechen.

Diese Tatbestände haben auch Bedeutung für das Verhältnis zwischen Erhebung, Analyse und Verbreitung der Forschungsergebnisse, auf die nunmehr etwas näher einzugehen ist.

d) Zur Notwendigkeit der Verbreitung von Teilergebnissen

Im ursprünglichen Planungskonzept war vorgesehen, daß die Phasen I und II ausschließlich der Erhebung, Analyse und wissenschaftlichen Interpretation gewidmet sind, während die Umsetzung der dabei gewonnenen Befunde und Erkenntnis der betrieblichen sowie politisch-administrativen Praxis der Phase III vorbehalten werden sollte.

Diese zeitliche Arbeitsteilung zwischen wissenschaftlicher Arbeit und Umsetzung ihrer Ergebnisse erscheint aus einer Reihe von Gründen nicht streng durchhaltbar:

- o Die Akzentuierung intensiv-qualitativer Erhebungsformen ist mit einem mehr oder minder kontinuierlichen Diskussionsprozeß mit den betrieblichen Gesprächspartnern verbunden, in den ständig Elemente von "Umsetzung" einfließen; gerade im Interesse der Wahrung wissenschaftlicher Objektivität und analytischer Distanz erscheint es notwendig, jeweils zumindest bestimmte Untersuchungsergebnisse gezielt in diesen Diskussionsprozeß einfließen zu lassen;
- o die Eröffnung und Aufrechterhaltung des für die Untersuchung notwendigen Betriebszugangs setzt voraus, daß die zu untersuchenden Betriebe und die dort anzusprechenden Fachleute dadurch an der Durchführung der Erhebung interessiert werden, daß sie selbst privilegierten Zugang zu - nicht allen, aber wenigstens doch wichtigen - Ergebnissen erhalten; mehr und mehr wird die Bereitschaft, eine Untersuchung im eigenen Betrieb zu akzeptieren, mit

der als mehr oder minder selbstverständlich betrachteten Auflage verbunden, anschließend über wichtige hierbei gewonnene Ergebnisse zu berichten;

- o das Prinzip, die jeweils zu behandelnden Einzelfragestellungen und Einzelprobleme auch unter dem Gesichtspunkt der Aktualität auszuwählen, läßt es wenig sinnvoll erscheinen, Informationen und Erkenntnisse, die zu aktuellen Fragestellungen gewonnen wurden, erst zu einem Zeitpunkt der Öffentlichkeit bekanntzumachen, zu dem das gesamte Untersuchungsprogramm abgeschlossen ist, damit aber möglicherweise bestimmte Teilergebnisse einen Gutteil ihrer Aktualität verloren haben.

Es empfiehlt sich demzufolge für die Phase II neben der eigenen wissenschaftlichen Arbeit bereits gewisse Aufwendungen für die Verbreitung jeweils gewonnener Ergebnisse in hierfür geeigneter Weise (Publikationen, Kolloquien, Vorträge oder ähnliches) vorzusehen. Dies bedeutet zwar einerseits, daß der Forschungsarbeit in gewissem Umfang Mittel entzogen werden, die für solche Arbeiten benötigt werden; andererseits ist vom hierdurch initiierten feedback aus der betrieblichen Praxis auch ein nicht unerheblicher positiver Qualitätseffekt für die wissenschaftlichen Ergebnisse zu erwarten.

#### 4. Untersuchungsergebnisse und weitere Fragestellungen

Hier sollen einige erste Untersuchungserfahrungen und -resultate kurz resümiert werden, aus denen sich eine Reihe von Fragen und Problemperspektiven ableiten lassen, die im Verlauf der künftigen Arbeiten aufgenommen bzw. weiter verfolgt werden sollten.

##### a) Stand und Verbreitung von Personalplanung

Die Frage nach der Verbreitung, den gängigen Formen und Verfahren der betrieblichen Personalplanungspraxis war ein wichtiger Aspekt der Untersuchungen in Phase I.

Als ein wesentliches Ergebnis zeichnet sich hierbei ab, daß derzeit von einem einheitlichen Stand der Entwicklung und Anwendung von Personalplanungssystemen bzw. einzelnen Instrumenten und Verfahren in den Betrieben nicht ausgegangen werden kann. Vielmehr kristallisierte sich schon im Resultat unserer ersten Untersuchung einer Anzahl einzelner Unternehmen verschiedener Branchen, Betriebsgrößen, regionaler Lagen (Teilprojekt A) heraus, daß die Praxis der Personalplanung nach ihrer Zielsetzung sowie nach Art und Ausgestaltung der Instrumentarien erheblich variiert entsprechend den unterschiedlichen personalpolitischen Problemen und Rahmenbedingungen, unter denen die Betriebe operieren.

Es stellt sich die Frage, wie weit sich diese Aussage auch auf größere Bereiche der Wirtschaft übertragen läßt. Aus einem vorläufigen Überblick über die Ergebnisse der repräsentativen Betriebserhebung (Teilprojekt B) lassen sich hierzu erste bestätigende Hinweise ersehen:

So zeigt sich, daß Verbreitung und Ausdifferenzierung betrieblicher Personalplanung bzw. einzelner Planungsinstrumente nach Wirtschaftsbereichen wie auch nach Betriebsgrößen erheblich variieren.

Personalplanung in einer verbindlichen Form, wie etwa auf der Grundlage schriftlich fixierter Pläne, wird nur in einer Minderheit (insges. 43 %) der erfaßten Betriebe durchgeführt. Dabei wird deutlich, daß solche schriftlich fixierten Personalpläne in stärkerem Umfang eigentlich nur in größeren Unternehmen bzw. ausgesprochenen Großbetrieben anzutreffen sind. Es stellt sich die Frage, wie weit demgegenüber in der Masse der kleineren und mittleren Betriebe eine verbindliche und langfristige Planung im Personalbereich betrieben werden kann und welche Instrumente gerade in diesem klein- und mittelbetrieblichem Bereich der Wirtschaft, der insgesamt doch erhebliches Gewicht für die Beschäftigung besitzt, hier überhaupt eingesetzt werden können.

#### b) Zum Stellenwert von Personalplanung

Weiter ist in diesem Zusammenhang dem Stellenwert und der Verbindlichkeit von Personalplanung im Vergleich zu anderen Bereichen betrieblicher Planung nachzugehen. Frühere Untersuchungen belegen einen eindeutig nachgeordneten Rang der Planung für den Personalbereich im Vergleich zu solchen Bereichen wie Produktion, Absatz oder Investition. Haben sich im Verlauf der letzten Jahre in den Betrieben Veränderungen in Richtung auf stärkere Verbindlichkeit und Bedeutung personalplanerischer Festlegungen ergeben, etwa durch verstärkte schriftliche Fixierung von Personalplänen oder längere Planungszeiträume?



Nach einem ersten Überblick über die Personalplanungspraxis einzelner Unternehmen (Teilprojekt A) scheint sich dort nach wie vor eher eine Tendenz abzuzeichnen, Planung im Personalbereich als abgeleitete, insbesondere von Produktions- und Absatzplänen abhängige Größe aufzufassen. Andererseits läßt sich aber auch in einzelnen, wohl aber eher als Ausnahme zu kennzeichnenden Handlungssituationen von Betrieben feststellen, daß unternehmenspolitische Entscheidungen wesentlich durch personelle Bedingungsfaktoren bestimmt werden können.

### c) Personalpolitik in der Rezession

Die aktuelle Problematik der Realität betrieblicher Personalplanungspolitik auf dem Hintergrund tiefgreifend veränderter Konjunktur- und Arbeitsmarktlage stand im Zentrum unserer Arbeiten. Die Untersuchungen in der gegenwärtigen wirtschaftlichen Rezessionsphase machen deutlich, daß die Betriebe gegenüber den "Schönwetterperioden" Ende der 60iger und zu Beginn der 70iger Jahre nun mit erheblich veränderten Ausgangsbedingungen und Problemen in der Personalpolitik konfrontiert sind. Als Folge der allgemeinen wirtschaftlichen Rezessionsphase sah sich betriebliche Personalpolitik nicht mehr vor der Aufgabe, (knappe) Arbeitskraft möglichst kostengünstig zu beschaffen und einzusetzen, sondern vor der Aufgabe, relativ schnell das Arbeitsvolumen den verschlechterten Bedingungen am Absatzmarkt anzupassen. Im Teilprojekt C ging es um die Frage, in welcher Weise die Betriebe Probleme der Anpassung der Beschäftigung an Nachfrage- und Produktionsrückgänge zu bewältigen versuchten.

Im Teilprojekt C ist beispielsweise herausgearbeitet worden, welche Rangordnung verschiedener personalpolitischer Maßnahmen im weitesten Sinne sich auf dem Hintergrund je gegebener



betrieblicher Rahmenbedingungen als besonders günstig erweist und welchen Einfluß bestimmte öffentliche Regelungen und Leistungen auf die Präferenzskala möglicher unternehmerischer Maßnahmen in der Krisensituation haben.

Diese Untersuchungen zu den betrieblichen Aktionen der Beschäftigungsanpassung in der Rezession weisen von den verschiedensten Blickwinkeln her auf die Frage nach dem Zusammenhang von Abbaumaßnahmen und betrieblicher Personalplanung. Aus der betrieblichen Perspektive stellt sich ganz besonders die Steuerbarkeit von personellen Anpassungsmaßnahmen als ein zentrales Problem, um die Risiken eines unvorhergesehenen Ablaufs der Abbauaktionen und unerwünschter Folgewirkungen zu mindern; etwa die Gefahr, daß gerade diejenigen Beschäftigten den Betrieb verlassen (Aufhebungsverträge), die man - weil teuer bzw. schwer wiederbeschaffbar - langfristig halten will; oder das Risiko einer zeitlichen Verzögerung des Abbaueffekts von Maßnahmen, woraus dem Betrieb erhebliche Kosten entstehen können.

Zum einen stellt sich die Frage, wie weit die getroffenen Anpassungsmaßnahmen schon von einer bestehenden Personalplanung für die Situation des Nachfragerückgangs gesteuert waren oder erst in der direkten Gegenüberstellung mit den Anpassungserfordernissen kurzfristig und improvisierend angegangen wurden. Zum anderen ist auf dem Hintergrund der veränderten Konjunkturlage zu prüfen, ob und wie weit der Nachfrageeinbruch als Impuls für eine Verstärkung planerischer Aktivitäten im Personalbereich gewirkt hat oder eher langfristige personalpolitische Orientierungen gegenüber kurzfristigen Anpassungspolitiken zurückgedrängt hat.

#### d) Eingriffsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretungen

In Teilprojekt E stellte sich die Frage, welche Chancen der Wahrung der Arbeitnehmerinteressen die Betriebsräte in Si-

tuationen erheblicher Absatz- und Produktionsrückgangs haben. Die jüngsten Anpassungsaktionen brachten für die Betriebsräte die Erfahrung, daß sie zwar zumeist relativ frühzeitig über die Problemlage informiert und an ihrer Lösung beteiligt waren, daß jedoch angesichts der kurzfristigen Konfrontation mit der Anforderung sofortiger und umfangreicher Beschäftigungsanpassung die ohnehin begrenzten Möglichkeiten einer Interessenwahrnehmung noch zusätzlich eingeengt waren. Für die Arbeitnehmervertretungen stellt sich die Aufgabe, Konzeptionen einer präventiven, längerfristigen Einflußnahme zu entwickeln, um Schwankungen im Beschäftigungsbedarf selbst zu verringern. Dazu wäre es erforderlich, auf die betrieblichen Rahmenbedingungen kurzfristiger Absatz- und damit Beschäftigungsvariationen einzuwirken. Wie weit zeichnen sich Ansätze zu einer solchen Orientierung in der Praxis bzw. Überlegungen für Handlungskonzepte der Arbeitnehmervertretung ab, wie weit lassen sich die gesetzlichen Einwirkungsmöglichkeiten für Betriebsräte auf betriebliche Planung für eine solche Politik nutzen? - Dies sind Fragen, die weiterer Untersuchungen bedürfen.

#### e) Personalpolitik bei innerbetrieblichen Umsetzungen von Arbeitskräften

Deutlich wurde im Verlauf der betrieblichen Aktionen zur Personalanpassung, daß es sich hier nur scheinbar um Anforderungen und Maßnahmen ausschließlich quantitativer Anpassung handelte, daß damit vielmehr auch Probleme qualitativer Personalpolitik auftraten, die nicht ohne Rückwirkung für qualitative Personalplanung sein dürften.

Es zeigte sich nämlich, daß der Personalabbau nicht strukturparallel mit dem reduzierten Bedarf an verschiedenen

Qualifikationsgruppen und Arbeitskräftekategorien verlief. In der Folge wurden zum Teil umfangreiche Umsetzungen von Arbeitskräften zwischen Arbeitsplätzen mit gleichem oder unterschiedlichem Qualifikations- und Entlohnungsniveau, zwischen verschiedenen Produktions- oder Betriebsbereichen notwendig und durchgeführt. Aktionen dieser Art könnten einmal für den Betrieb in mittel- und langfristiger Sicht erhebliche Probleme für die Planung des qualitativen Arbeitskräfteeinsatzes oder auch der internen Lohnstruktur entstehen lassen. Andererseits ergeben sich für die betroffenen Arbeitskräfte negative Folgen, wenn die Umsetzungen mit Lohneinbußen und/oder Verschlechterung der Arbeitsbedingungen verbunden sind, vor allem dann, wenn die Änderungen sich nicht als vorübergehend, sondern als dauerhaft und damit als realer sozialer Abstiegsprozeß erweisen. Um solche Fragen zu klären, müßten sowohl Anlaß und Verlauf von Umsetzungsaktionen als auch deren Folgewirkungen auf längere Sicht untersucht werden.

f) Probleme einer Personalplanung in abhängigen Klein- und Mittelbetrieben

Schließlich weisen die Untersuchungen über Personalpolitik in der Absatzkrise am Beispiel der Kfz-Industrie auf die besondere Problematik hin, die für den weiten Bereich der kleineren und mittleren Zulieferbetriebe und deren Möglichkeiten bzw. Restriktionen für autonome Personalplanungsaktivitäten besteht. Es zeigt sich, daß die Aktionen der großen Produzenten ganz entscheidend die Handlungsbedingungen und -spielräume der Zulieferbetriebe beeinflussen, und es ist zu fragen, wieweit und in welcher Weise diese Abhängigkeiten nicht die Chancen einer eigenständigen

gen, langfristig orientierten Planung der Produktions- und Absatzbedingungen und der Beschäftigungsbedingungen erheblich einengen oder sogar unmöglich machen. Das weist auf die generelle Untersuchungsfrage nach der realen Bedeutung, die eine Personalplanung für den Bereich der kleineren und mittleren Betriebe einnehmen kann, die unter deutlich anderen Produktionsbedingungen und Handlungsspielräumen als Großunternehmen zu operieren haben.

g) Arbeitsmarktpolitische Aspekte betrieblicher Personalplanung

---

Schließlich ließen sich unter der spezifischen Perspektive Personalpolitik und -planung in der Rezession Befunde und Problemkonstellationen festhalten, die über den speziellen Untersuchungszusammenhang hinaus exemplarische Bedeutung für den Komplex der Personalplanungsproblematik haben dürften. Im Rahmen von Teilprojekt F wurde nachverfolgt, wieweit die Betriebe in der Periode des Beschäftigungsrückgangs verstärkt Instrumente qualitativer Planung, wie die Weiterbildung von Arbeitskräften einsetzen und damit eine konjunkturpolitisch wünschenswerte Alternative zu Arbeitslosigkeit und Kurzarbeit bieten.

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, daß die derzeit betriebene Praxis in deutlichem Gegensatz zu einer konjunkturgerechten Weiterbildungsförderung steht: weder steigt der Umfang der Weiterbildungsaktivitäten, noch werden verstärkt die besonders konjunkturanfälligen Arbeitskräftegruppen weitergebildet, noch sind die Inhalte der Weiterbildung so gestaltet, daß sich die langfristigen Beschäftigungschancen der Arbeitskräfte wesentlich verbessern.

Solche Befunde verweisen zugleich auf die generelle Forschungsfeldproblematik des möglichen Konflikts, der sich zwischen Zielsetzungen und Konzepten öffentlicher Arbeitsmarktpolitik und der Realität betrieblicher Personalplanungspraxis auf tun kann.